



Michael Groß

DIGITAL LEADER GAMEBOOK

Erfolgreich führen im digitalen Zeitalter

Michael Groß

Digital Leader Gamebook

Erfolgreich führen im digitalen Zeitalter

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-12124-5 Bestell-Nr. 10291-0001

ePub: ISBN 978-3-648-12125-2 Bestell-Nr. 10291-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-12126-9 Bestell-Nr. 10291-0150

Michael Groß

Digital Leader Gamebook

1. Auflage 2019

© 2019 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Illustrationen: Claudia Lieb, München

Grafiken: Klaus Lutsch, DUOTONE Agentur für Mediengestaltung & Produktion, München

Art Buying: Guter Punkt GmbH, München | www.guter-punkt.de

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Gamebook User Guide	10
Gamebook Parts	12
Digital Leader Rules	15
Part 1 – Führung im digitalen Zeitalter	21
Das Game beginnt	22
Part 1.1 Game Changer Digitalisierung	24
Part 1.2 Digitale Transformation kurz und bündig	33
Part 1.3 Führen in der VUKA-Welt	56
Part 1.4 Neues Denken lernen	61
Part 1.5 Digital Leader Canvas	73
Part 2 – Mindset als Digital Leader	85
Das Game annehmen	86
Vernetzung: Stärken potenzieren	88
Part 2.1 Hierarchie – Über die eigenen Linien hinaus agieren	88
Part 2.2 Profil – Teilhabe am eigenen Arbeiten ermöglichen	103
Part 2.3 Mitstreiter – Aktivierung der Mitarbeiter zur Stärkung der Kollaboration	109
Part 2.4 Empfehlung – Förderung der Vernetzung der eigenen Mitarbeiter	121
Offenheit: Transparenz erhöhen	128
Part 2.5 Information – Vollständige Kommunikation und Klärung von Themen	128
Part 2.6 Resonanz – Zeitnahe Bewertungen geben und Rückmeldungen verarbeiten	147
Part 2.7 Widerstand – Lösung von Konflikten und Nutzung aller Energien	156
Part 2.8 Fehler – Lernen sichern und Kontrolle vermeiden	165

Part 3 – Skillset als Digital Leader	175
Im Game mitspielen	176
Partizipation: Kompetenz erhöhen	178
Part 3.1 Team – Abläufe strukturieren und Eigenständigkeit stärken	178
Part 3.2 Wissen – Austausch fördern und Hindernisse beseitigen	192
Part 3.3 Instrumente – Agile Methoden testen und etablieren je nach Bedarf ..	202
Part 3.4 Entwicklung – Fähigkeiten aufbauen und Potenziale stärken	238
Agilität: Effekte erzielen	244
Part 3.5 Ziele – Prozesse zur Vereinbarung, Bewertung und Anpassung verfolgen	245
Part 3.6 Ergebnisse – Veränderungen ableiten und Aufträge justieren	254
Part 3.7 Entscheidung – Prinzipien statt nur Hierarchien folgen	261
Part 3.8 Verantwortung – Handeln mit Ende-zu-Ende-Orientierung	269
Part 4 – Arbeiten als Digital Leader	277
Im Game erfolgreich sein	278
Part 4.1 Readiness Check: Status und Anforderungen ermitteln	281
Part 4.2 Set-up: Spielplan aufbauen	292
Part 4.3 Freiraum schaffen: Als Digital Leader Zeit gewinnen	296
Part 4.4 Schieberegler einsetzen: Bimodale Führung im Alltag umsetzen	302
Part 4.5 Dysfunktionalität: Wirkungslosigkeit beheben	306
Part 4.6 Virtuelle Teams führen	312
Part 4.7 Digitale Geschäftsstrategie	318
Part 4.8 »In or out?« – Eine digitale Einheit aufbauen	327
Part 4.9 Führung zu neuen Produkten und Services	338
Part 4.10 Führung zu neuen Abläufen	345
Part 4.11 Top-Management überzeugen	350
Part 4.12 Machtstrukturen nutzen	353
Fazit – Digital Leader sind Spielmacher	357
Gamebook Deep Dive	359
Abbildungsverzeichnis	362
Stichwortverzeichnis	363

Was bedeuten die Symbole?



= **Tipp**. Diese kurzen Hinweise helfen Ihnen, um mit kleinen Tricks den Alltag als Digital Leader besser zu gestalten.



= **Beispiel**. Im Gamebook werden Sie laufend Beispiele finden, die Sie als Digital Leader inspirieren sollen.



= **Methode**. Für Ihren Handwerkskoffer werden zahlreiche Instrumente und Vorgehensweisen vorgestellt.



= **Exkurs**. Im Gamebook werden vertiefende Details zu wichtigen Themen in kurzen Exkursen erläutert.

*Digital Leader
sehen Prosumenten
als ihre Mitarbeiter*

= Merksätze in handschriftlicher Gestaltung ziehen sich wie ein roter Faden durch das Gamebook. Hier gilt: So handeln Digital Leader. So kann jede Führungskraft sein, ob als Handwerker oder Akademiker, in kleinen und großen Unternehmen, als Teamleiter oder Konzernchef.



Am Kapitelanfang bekommen Sie jeweils einen grafischen Hinweis, in welchem Abschnitt der Digital Leader Canvas Sie sich gerade befinden.

Gamebook Parts

Wie jedes Buch kann das Digital Leader Gamebook als Ganzes von der ersten bis zur letzten Seite durchgearbeitet werden. Das ist besonders empfehlenswert, wenn Sie die gesamte Bandbreite der Digital Leadership entdecken möchten, um für sich den Spielplan als Führungskraft komplett zu überarbeiten oder einen ganz neuen Spielplan aufzustellen.

Die vier Teile des Buches ermöglichen aber auch den Quereinstieg in einzelne Themen, die für Sie besonders interessant sind. Das selektive Vorgehen ist zum Beispiel sinnvoll, wenn Sie akute Führungsthemen angehen oder eine besondere konkrete Herausforderung bewältigen möchten.

Part 1 – Führung im digitalen Zeitalter

Einführend wird gezeigt, welche Faktoren der digitalen Transformation für die Führung in Unternehmen wichtig sind, wie sich der Kontakt zu Kunden oder das Arbeiten in Unternehmen verändert, unabhängig von einzelnen Branchen oder dem Druck durch neue digitale Wettbewerber. Was richtig oder falsch ist, ist in diesem Zusammenhang selten eindeutig zu bestimmen.

Durch die digitale Transformation nehmen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz im unternehmerischen Umfeld zu. Diese Veränderungen zu beherrschen, ist die große Anforderung an Digital Leadership in Unternehmen. Die Digital Leader Canvas gibt den Überblick über die einzelnen Aspekte von Mindset und Skillset für Digital Leader.

Part 2 – Mindset der Digital Leader

Die richtige Haltung gegenüber Vernetzung und Offenheit ist elementar für Digital Leader, um durch die Kombination unterschiedlicher Fähigkeiten die besten Spielzüge zu machen. Vier Handlungsfelder stehen für die **Vernetzung** im Fokus, um als Digital Leader Stärken zu potenzieren:

- *Hierarchie* – Über die eigenen Linien hinaus agieren
- *Profil* – Teilhabe am eigenen Arbeiten ermöglichen
- *Mitstreiter* – Aktivierung der Mitarbeiter zur Stärkung der Kollaboration
- *Empfehlung* – Förderung der Vernetzung der eigenen Mitarbeiter

Zu **Offenheit** und damit zur notwendigen Transparenz im Team und im Unternehmen führen diese Aspekte:

- *Information* – Vollständige Kommunikation und Klärung von Themen
- *Resonanz* – Zeitnahe Bewertungen geben und Rückmeldungen verarbeiten
- *Widerstand* – Lösung von Konflikten und Nutzung aller Energien
- *Fehler* – Lernen sichern und Kontrolle vermeiden

Part 3 – Skillset der Digital Leader

Die Fähigkeit zu Partizipation und Agilität – also das Skillset – macht das in **Part 2** vorgestellte Mindset wirksam für ein Team, eine Abteilung, einen Bereich oder das gesamte Unternehmen, für die ein Digital Leader Verantwortung trägt. Erneut lassen sich die wesentlichen Kompetenzen in zweimal vier Handlungsfelder gruppieren. Im Bereich der **Partizipation** sind dies:

- *Team* – Abläufe verschlanken und Eigenständigkeit stärken
- *Wissen* – Austausch fördern und Hindernisse beseitigen
- *Instrumente* – Agile Methoden testen und je nach Bedarf etablieren
- *Entwicklung* – Fortschritte prüfen und Vorgehen optimieren

Für die **Agilität** sind folgende Aspekte wichtig:

- *Ziele* – Prozesse zur Vereinbarung, Bewertung und Anpassung verfolgen
- *Ergebnisse* – Veränderungen ableiten und Aufträge justieren
- *Entscheidung* – Prinzipien statt nur (in)formellen Hierarchien folgen
- *Verantwortung* – Handeln mit Ende-zu-Ende-Orientierung

Part 4 – Arbeit als Digital Leader

Im Alltag bewähren sich die Haltung und die Fähigkeiten als Digital Leader. Sie sind ein »Performer« und können Ihre Kompetenzen zur richtigen Zeit und in der jeweiligen Situation in die nötige Leistung umsetzen – kurz: die richtigen Spielzüge in der Führung machen.

Der abschließende Teil des Gamebooks zeigt in zwölf Kapiteln, wie Sie Ihren Status, Ihr Aktionsfeld und den besten Einstieg für Ihren eigenen Spielplan bestimmen. Anhand typischer Situationen im Führungsalltag zur digitalen Transformation erfahren Sie, wie Sie Ihr Team und Unternehmen fit und erfolgreich machen können.

Starten Sie zunächst mit den wichtigsten Regeln, die für alle Aspekte der Digital Leadership gelten: die Digital Leader Rules.

Digital Leader Rules

Ein Gamebook braucht Spielregeln, und zwar wenige und eindeutige. Digital Leader machen auf dieser Basis in der Praxis ihre eigenen Spielzüge und Spielkombinationen. Behalten Sie deshalb diese 10 Regeln als wesentliche Erfolgsfaktoren im Kopf – dann haben Sie bereits viel gewonnen. Und danach rücken Sie vor auf Los – mit dem ersten Kapitel in **Part 1**.

Eigenes Rezept finden

Sie adaptieren Ihre aktuellen und antizipieren die künftigen Herausforderungen und Chancen, die sich Ihnen in der digitalen Transformation bieten. Sie agieren ganz nah an Ihren akuten und absehbaren Themen und Problemen. Deshalb gibt es nicht *den* Digital Leader und *das eine* Set an Fähigkeiten und Instrumenten. Jeder Digital Leader ist für sich einzigartig in der Kombination seiner Haltung und Fähigkeiten und im Einsatz der Instrumente – je nach Situation und Zielen.

Sie werden in diesem Gamebook Ihre Spieltaktik bestimmen, die Spielelemente auswählen und Ihre Werkzeuge parat haben. Dann werden Sie in jeder Situation die passende Variante einsetzen: mal offensiv und gradlinig, um als Digital Leader schnell notwendige Fortschritte zu erzielen; mal behutsam und beobachtend, um sich für den Erfolg Ihres Teams und Unternehmens einzusetzen.

Zwei Herzen spüren

Digital Leader agieren bimodal. Sie sind fähig, Unternehmen zu verbessern und vor allem bestehende Leistungen und Abläufe an die jeweiligen Anforderungen anzupassen. Dafür schlägt ihr eines Herz.

Und zugleich ermöglichen Digital Leader das Erfinden des Neuen, die notwendigen qualitativen Sprünge in der Evolution und damit in die Zukunft. Das Neue ist in Zeiten der digitalen Transformation notwendig. Niemand weiß jedoch, wann diese Sprünge nötig sein werden und wie sie aussehen – je nach Branche, je nach Technologie oder neuen Kundenbedürfnissen. Für das Neue schlägt das zweite Herz!

Neugierig bleiben

Digital Leader fragen offen: »Ja! Und ...?« Damit schaffen sie neue Perspektiven im Sinne von: »Und was können wir dafür tun?« oder: »Und welche Hindernisse dürfen wir überwinden?«. Und so weiter. Solche Fragen mobilisieren die Energien von Mitarbeitern und Teams.

Digital Leader antworten nie: »Ja! Aber ...!« Das implizierte Nein kommt ihnen nicht über die Lippen. Denn es verhindert beide Aspekte, für die das Herz des Digital Leaders schlägt: das Verbessern und das Erfinden.

Widerstände aufgreifen

Digital Leader sind Vorreiter, die auf Widerstand treffen – angefangen bei vielen »Ja, aber ...«-Argumenten. Von »Bonussystem« bis »Silodenken« gibt es viele Faktoren und Systeme, die in der digitalen Transformation verändert werden müssen. Digital Leader halten die damit verbundenen Konflikte aus.

Digital Leader sind schneller, nehmen Mehrdeutigkeiten auf, um andere Führungskräfte und Mitarbeiter abzuholen und zum Nachdenken anzuregen. Sie fragen zum Beispiel: »Was passiert, wenn bei uns nichts passiert?« Die Antwort zeigt, wo Veränderungen beginnen können, wo aus Widerstand sogar Unterstützung werden kann, um voranzukommen. Denn wer sich in der digitalen Transformation zu langsam verändert, verliert auch das, was in der Vergangenheit erfolgreich war und an dem deshalb zu lange festgehalten wurde.

Umwege nutzen

Digital Leader planen das Unplanbare. Ihre anvisierte Spielkombination geht selten ganz auf, neue Spielzüge werden nötig. Sie sind offen für die Überraschungen, die die digitale Transformation bietet. Die Entwicklung der Technologie, Bedarfe der Kunden und Innovationen im Wettbewerb schaffen Hindernisse und Herausforderungen. Für Digital Leader wirken veränderte Rahmenbedingungen, durch die der anvisierte Weg versperrt wird, als Inspiration, um neue Ideen zu forcieren und unerwartete Chancen zu nutzen.

Umwege zu nutzen, stärkt das Bewusstsein des Digital Leaders, sich auf das Beeinflussbare konzentrieren und jederzeit Effekte erzielen zu können. Dadurch wird auch der Umgang mit Niederlagen und Enttäuschungen erleich-

tert. Digital Leader richten nach einem Durchschnaufen den Blick nach vorne, denn sie wissen: Es gibt immer einen (Um-)Weg, der weiterführt.

Analog sein

Je weiter die Digitalisierung von Angeboten und Abläufen voranschreitet, auch in der Zusammenarbeit von Teams, desto wichtiger werden analoge Fähigkeiten, um als Digital Leader erfolgreich zu sein. Das Menschsein, schon immer Teil guter Führung, wird zum entscheidenden Merkmal. Authentizität der eigenen Person prägt jeden Digital Leader. Entscheidend ist, wie Mindset und Skillset kombiniert, die Tools dazu ausgewählt werden.

Digital Leadern wird Vertrauen entgegengebracht – die höchste Auszeichnung optimaler Führung. Denn nur Menschen können untereinander und gemeinsam Vertrauen aufbauen. Das lässt sich nicht verordnen und auch nicht in soziale Medien, in Chatbots oder andere digitale Methoden transferieren. Vertrauen stellt den »Klebstoff« zwischen allen positiv wirksamen menschlichen Beziehungen dar und ist deshalb elementar, um gemeinsam in Unternehmen die Herausforderungen der Digitalisierung als Chance zu nutzen.

Herkunft beachten

Digital Leader sind gegenüber ihrem Umfeld sehr aufmerksam. Sie beachten, wo sich das Team und das Unternehmen aktuell befinden und welche konkreten Herausforderungen die digitale Transformation an diese stellt. Dies wiederum liefert die Ansatzpunkte für die ersten Spielzüge, um die Mitarbeiter abzuholen.

Sie sollten als Digital Leader in der Führung nicht sofort alles anders, aber doch vieles besser machen. Konzentrieren Sie sich darauf, wo Sie durch Ihre geänderte Haltung und erweiterten Fähigkeiten mit dem Einsatz neuer Instrumente einen schnellen Effekte erzielen, um Ihr Team, den Bereich oder sogar das gesamte Unternehmen für weitere, wahrscheinlich anspruchsvollere Veränderungen zu aktivieren.

Zukunft beginnen

Digital Leader gestalten Zukunft – und das konsequent. Verzichten Sie auf Prognosen über die mögliche Zukunft und entwickeln Sie stattdessen Szenarien, wohin Sie, Ihr Team und Ihr Unternehmen sich entwickeln sollten. Daraus

ergibt sich Ihre Spielstrategie als Leitfaden für Ihr Handeln, Fordern und Fördern der Mitarbeiter.

Digital Leader wollen nicht alles im Voraus wissen und exakt planen. Sie nehmen dagegen das Ungeplante und Unplanbare als Chance auf, wenn es eintritt, um dann Einfluss auf den weiteren Verlauf zu nehmen. Denn die Zukunft verändert sich für Digital Leader durch das, was sie heute tun – für sich, ihre Teams und Unternehmen.

Keinem Schema F folgen

Führung ist nicht (mehr) monolithisch, nach einer Lehre XY, die eins zu eins für alle gilt. Es gibt kein Entweder-oder, sondern es gilt das Sowohl-als-auch. Digital Leader führen fließend und anschmiegsam an die jeweiligen Bedürfnisse. Sie stellen sich mit ihren Spielzügen auf immer wieder wechselnde Spielsituationen ein. So werden Digital Leader zum erfolgreichen Spielmacher, mitunter sogar Spielentscheider in der digitalen Transformation.

Digital Leader akzeptieren zugleich, dass nicht jeder ihrer Spielzüge die beste Antwort auf eine Herausforderung sein wird. Trotzdem streben sie stets nach höchster Wirksamkeit. Sie entwickeln Vertrauen in das Gespür für die jeweilige Situation und für die Anforderungen an sich und andere.

Die Digital Leader Canvas dient als Spielplan, um die Haltung und Fähigkeiten zu justieren, und zwar nicht einmal, sondern immer wieder, wenn es neue Herausforderungen oder Hindernisse erfordern. Digital Leader entwickeln ihre Strategie und legen ihre Schwerpunkte fest, sie entscheiden, welche Elemente der Canvas im Mittelpunkt stehen oder welche weniger relevant sind.

Lust am Machtverlust

Digital Leader wissen, dass ihre Führungskraft erworben und nicht mehr nur verordnet wird. Macht entsteht nicht durch den Titel auf der Visitenkarte, sondern vielmehr durch die Relevanz für das eigene Team, den Bereich und das Unternehmen. Führen kann, wer viele Follower hat. Zugleich wissen Digital Leader, dass sie allein durch Informationen über Chats und Anordnungen per E-Mail wenig Einfluss haben.

Die Macht des Digital Leaders entsteht durch ihn als Mensch, der auch Schwächen hat, andere begeistern kann und mitnimmt. Der Digital Leader entschei-

det durchaus nicht immer richtig. Vielmehr stellt er die richtigen Fragen, damit die besten Antworten gefunden werden können. Mit dieser Lust am Machtverlust und weniger direkter Kontrolle erhöht sich letztlich der Einfluss und vor allem das Vertrauen, gemeinsam erfolgreich sein zu können.

Das Zurücknehmen der eigenen Person, das Beobachten und Begleiten, Fragen und Unterstützen auf der Suche nach Lösungen ist das Markenzeichen des Digital Leaders. Diese Haltung ermöglicht die Agilität aller Beteiligten, statt in der Führung ständig überall eingreifen zu müssen.

Und jetzt: Los geht's! Starten Sie mit dem Gamebook in Ihre Zukunft als Digital Leader. Gestalten Sie erfolgreich mit Ihren Teams und im Unternehmen die digitale Transformation. Ich wünsche Ihnen viel Freude und Energie!

Das Game beginnt

Ihr Rüstzeug liegt bereit: Das besondere Mindset und Skillset für die Digital Leadership. Die Digital Leader Canvas führt in jedem der vier Spielgebiete – die Vernetzung und Offenheit im Mindset, die Partizipation und Agilität im Skillset – jeweils vier entscheidende Spielfelder zusammen.

Aus dieser 4x4-Struktur können Sie die Spielzüge auswählen und Spielkombinationen bestimmen, die für Ihren Bedarf und Ihre Ziele als Digital Leader am besten geeignet sind. Zur Auswahl und zum Aufbau Ihres persönlichen Spielplans liefert Ihnen das Gamebook die passende Vorlage, um sich auf einen Blick optimal als Digital Leader aufzustellen. Wählen Sie zu Beginn bis zu *fünf Spielzüge* aus, die für Ihre Aufgaben und Probleme in der digitalen Transformation schnell greifbare Ergebnisse versprechen.

Aber eines nach dem anderen! Bevor das Gamebook zum Abschluss in diesem ersten Part die Digital Leader Canvas und den Spielplan vorstellt und Ihnen im Anschluss daran in **Part 2** zum Mindset und **Part 3** zum Skillset alle Details dazu liefert, sollten Ihnen unbedingt die Rahmenbedingungen klar sein. Denn im digitalen Zeitalter prägen stärker denn je äußere Einflüsse die Führung in Unternehmen. Und mehr noch – Digital Leadership nimmt die Umgebung sogar als wesentliches Element zur erfolgreichen digitalen Transformation wahr. Formelhaft zugespitzt gilt:

- **Führung bis heute fokussierte das »Inside-Out«**
Das bedeutet: Von innen heraus wird die Umgebung betrachtet und beeinflusst. Die Welt im Unternehmen ist kompliziert und wird durch Manager geführt. Durch Planbarkeit eigener Veränderungen werden Chancen genutzt, die eindeutig identifiziert worden sind. Dazu wurden Führungskräfte bisher ausgebildet und als Manager eingesetzt.
- **Führung der Zukunft ist überzeugt von »Outside-In«**
Das bedeutet: Von außen wird das Unternehmen beeinflusst und bekommt vielfältige Impulse. Die Welt im Umfeld des Unternehmens ist komplex und wird von Führungskräften mit ihren Unternehmen verknüpft. Die Unplanbarkeit der Veränderungen erhöht die Chancen, die fortlaufend neu entstehen. Zur Nutzung dieser Chancen sind Führungskräfte als Digital Leader fähig.

Sie sehen: Die Digitalisierung verändert die Führung in Unternehmen wie nie zuvor. Das Adaptieren dessen, was ist, und das Antizipieren dessen, was kommt, ist entscheidend. Nur so können Führungskräfte den Anpassungsdruck der Digitalisierung nutzen.

Das Gamebook macht für Sie deshalb zunächst die Rahmenbedingungen zur Führung im digitalen Zeitalter verständlich, die Sie unbedingt verstehen sollten, weil sie Ihre Führung spannender denn je machen. Dieser erste Teil zeigt Ihnen:

- ✓ Darum sichert Digital Leadership den künftigen Erfolg der meisten Unternehmen.
- ✓ Darum ist die persönliche Kombination einer besonderen Haltung mit spezifischen Fähigkeiten elementar, um die digitale Transformation zu gestalten.

Mit dem »Aufwärmen« in **Part 1** beginnt das Spiel. Sie erhalten bereits einige erste Impulse für die Praxis als Digital Leader. Diese vier Kapitel zeigen Ihren Handlungsrahmen:

1. **Game Changer Digitalisierung:** Das erste Kapitel zeigt, wie Unternehmen einerseits mit neuen Wettbewerbsbedingungen konfrontiert sind und andererseits gerade dadurch nahezu unbegrenztes Entwicklungspotenzial bekommen – mit dem Digital Leader als Spielmacher.
2. **Digitale Transformation kurz und bündig:** Nachfolgend werden die wesentlichen Faktoren in Ihrer Spielumgebung vorgestellt. Dazu gehören: Kunden als Proumenten; Plattformen statt Produkten, die den Mehrwert schaffen; fortlaufendes Studieren und Probieren; Parallelität der digitalen Organisation; und schließlich eine am individuellen Leben orientierte Arbeitsorganisation.
3. **Führen in der VUKA-Welt:** Zusammengefasst, das zeigt **Part 1.3**, ist das digitale Zeitalter geprägt von *Volatilität* und *Unsicherheit*, *Komplexität* und *Ambivalenz*, kurz: VUKA. Digital Leader nutzen die entstehende Unplanbarkeit für den eigenen Fortschritt.
4. **Neues Denken lernen:** Digital Leader müssen eine neue Denkstrategie annehmen und sich dafür von einigen Grundüberzeugungen trennen. **Part 1.4** benennt die *fünf größten Fehler*, die den Spielfluss als Digital Leader erheblich hemmen können.

Damit werden Sie optimal vorbereitet sein für die Arbeit mit der Digital Leader Canvas in **Part 1.5** und dem Spielplan für den Digital Leader.

Starten wir beim Großen und Ganzen! Die Digitalisierung sorgt für einen epochalen Wandel, dem sich kein Unternehmen entziehen kann.

Das Game annehmen

Der erste Teil des Gamebooks hat Lust auf Veränderung gemacht. Als Erstes die Veränderung der eigenen Haltung als Digital Leader: Eine Haltung, die dazu ermutigt, zu neuen Ufern aufzubrechen, ohne sicher zu sein, welches Ufer wann erreicht wird, wie auf der Fahrt der Wind weht oder welche Stürme und Untiefen lauern.

Ihre neue Denkstrategie, die Sie in **Part 1** aufgenommen haben, ist auch in kritischen Situationen zu behaupten – und diese Situationen gibt es reichlich. Zumindest das ist für Digital Leader sicher. Denn eigene Einstellungen und Vorstellungen zur Digital Leadership, die Haltung und Rolle als Digital Leader prallen auf die meist noch traditionelle Unternehmens- und Führungskultur.

Die ersten vier Kapitel in **Part 2** betrachten das Spielgebiet der *Vernetzung*, um die eigenen Stärken zu potenzieren. Startpunkt für das Mindset als Digital Leader ist das Bewegen in der Hierarchie:

- **2.1. Hierarchie** – *Über die eigenen Linien hinaus agieren*. Das erste Kapitel packt den Stier bei den Hörnern. So nutzen Digital Leader den Rahmen der formalen und informellen Strukturen in Organisationen.
- **2.2. Profil** – *Teilhabe am eigenen Arbeiten ermöglichen*. Durch den Einblick in die eigene Arbeit erhöht sich der Einfluss jedes Digital Leaders in der Hierarchie. Das zeigt das zweite Kapitel.
- **2.3. Mitstreiter** – *Aktivierung der Mitarbeiter zur Stärkung der Kollaboration*. Ohne Mitarbeiter als »Spielpartner« wird die digitale Transformation nicht erfolgreich sein, ob in einem Team, einer Abteilung oder für das gesamte Unternehmen.
- **2.4. Empfehlung** – *Förderung der Vernetzung der eigenen Mitarbeiter*. Digital Leader gehen noch weiter. Sie lassen ihre »Spielpartner« sich eigenständig entwickeln und Einfluss nehmen, letztlich mit positiver Rückwirkung auf die eigene Position und Weiterentwicklung.

Anschließend folgen die Details zum Spielgebiet *Offenheit*, um die Transparenz weiter zu erhöhen. Auch hier basieren die möglichen Spielzüge auf dem Mindset, vollständige Kommunikation wirklich zu wollen und selbst Fehler als wichtigstes Element für den Fortschritt in der digitalen Transformation zu nutzen:

- **2.5. Information** – *Vollständige Kommunikation und Klärung von Themen*. Digital Leader fokussieren ihre Regelkommunikation so weit wie möglich und schaffen neue Räume für einen zukunftsorientierten Dialog.

- **2.6. Resonanz** – *Zeitnahe Bewertungen geben und Rückmeldungen verarbeiten.* Zum gemeinsamen Fortschreiten gehört der ständige Austausch zu den Ergebnissen und auch Rückschritten.
- **2.7. Widerstand** – *Lösung von Konflikten und Nutzung aller Energien.* Nur wenige Kollegen werden zu Beginn Unwissenheit, Ungewissheiten und das Unbekannte als Grundlage für neue Spielzüge aufnehmen. Zur besonderen Haltung der Digital Leader gehört daher, Konflikte und Widersprüche als Energie für das eigene Spiel anzunehmen.
- **2.8. Fehler** – *Lernen sichern und Kontrolle vermeiden.* Das Loslassen der Vorstellung, Probleme selbst zu regeln oder deren Lösungsweg genau zu kontrollieren, zeichnet schließlich Digital Leader besonders aus. Dadurch wird der Nutzen von Fehlern sogar größer denn je, weit über die künftige Vermeidung des konkreten Problems hinaus.

Sind Sie der Meinung: »Hey, alles kein Problem! Diese Punkte sind doch eine Frage der richtigen Methoden, weniger der Haltung.«? Dann zeigt Ihnen das folgende kurze Beispiel von traditionellen Entscheidungsprozessen in Organisationen, dass das Mindset die wesentliche Grundlage ist, um seine Fähigkeiten und Methoden als Digital Leader einsetzen zu können.

Die Beurteilung von Entscheidungsalternativen geht nach wie vor häufig davon aus, dass vollständiges Wissen über die Situation und direkter Einfluss auf die weitere Entwicklung besteht – in einer VUKA-Welt ([Part 1.3](#)) selbstverständlich eine völlige Illusion. Ohne die Haltung, dass jede Entscheidung eine geringe Halbwertszeit haben könnte, weil sich wesentliche Parameter und Annahmen ständig ändern können, wird es schwer, Entscheidungen anzupassen und gegenläufige Entwicklungen im Spielverlauf nutzen zu können. Das starre Festhalten an einer Entscheidung – wegen des befürchteten Gesichtsverlusts! – kann eine Führungskraft in der digitalen Transformation schnell ins Abseits manövrieren.

Das Gamebook möchte Ihnen Mut und Freude machen, immer wieder neu zu entscheiden. Idealerweise entwickelt sich darüber hinaus eine innere Haltung, durch die es unnötig wird, sich immer wieder neue Denkweisen in Erinnerung rufen zu müssen. Dann ist die höchste Stufe erreicht, intuitiv und spielerisch, den Wandel vorzuleben und Rollenmodell zu sein.

Digital Leader führen mit Herz und Hand, Emotion und Verstand.

Im Game mitspielen

Mitspielen wollen ist das eine. Mitspielen können ist das andere. Das Skillset der Digital Leader sorgt für die Effekte, um in der digitalen Transformation erfolgreich zu sein. Digital Leader fokussieren ihr Handeln auf die Frage: Was kann ich tun? Weniger: Was soll ich tun?

Die Konzentration auf die vorhandenen eigenen Ressourcen ermöglicht, jederzeit Spielzüge zu machen und Spielkombinationen aufzubauen. Digital Leader agieren wie ein guter Koch, der die Zutaten benutzt, die er aktuell besitzt und zu denen er leicht Zugang hat. Vorhandene Rezepte dienen eher als Rahmen, weniger als verbindliche Vorlage. Der Koch beginnt also nicht erst, wenn alles vorhanden ist, was im Rezept gefordert wird.

Beim Kochen fokussiert der Koch dann nicht darauf, was bei dem Rezept alles schiefgehen könnte. Es soll aber auf jeden Fall der Totalverlust, also ein völlig ungenießbares Gericht, vermieden werden. Falls dann das Gericht doch nicht so recht mundet, ist Kreativität gefordert, um anstelle des geplanten Gerichts aus den Zutaten etwas ganz anderes zu machen. Vielleicht lässt sich aus dem Ergebnis beispielsweise ein Extrakt für die nächste Limonade kreieren, auf das man sonst nie gekommen wäre. Dabei lässt sich der Koch von anderen inspirieren, schaut über den eigenen Tellerrand zu anderen Seiten des Tisches und bindet Partner ein, die gute Ideen haben.

Statt immer neue Rezepte zu planen und alle Zutaten dafür zu suchen, nutzt dieser Koch jede Gelegenheit, um neue Gerichte zu kreieren. Die Vielzahl an Proben wird schnell auch zu Köstlichkeiten führen, die den Gast begeistern. Denn nicht jedes Rezept, das auf dem Papier lecker aussieht, schmeckt dem Kunden auch wirklich gut.

Digital Leader sind überzeugt, wer zu viel plant, den überrascht jeder Zufall.

Das Kochen ohne Rezept, bei dem alle Zufälle, die dabei entstehen, genutzt werden, erfolgt jedoch alles andere als zufällig. Das Skillset der Digital Leadership bietet ein breites Instrumentarium, um die vorhandenen Fähigkeiten in einer Organisation variabel und dadurch optimal zu nutzen sowie im Spielverlauf neue Ressourcen aufzubauen. Die *Partizipation* sorgt für den Gewinn an Kompetenzen. Das zeigen die ersten vier Kapitel in **Part 3**:

- **3.1 Team – Abläufe strukturieren und Eigenständigkeit stärken:** Über seine verschiedenen Rollen innerhalb der bestehenden Hierarchie baut ein Digital Leader unterschiedliche Teams auf und führt diese zu Ergebnissen.

- **3.2 Wissen – Austausch fördern und Hindernisse beseitigen:** Der gegenseitige permanente Transfer von Erfahrungen und Ergebnissen schafft neues Wissen, das der gesamten Organisation bereitsteht.
- **3.3 Instrumente – Agile Methoden testen und etablieren je nach Bedarf:** Aus der Vielzahl an vorhandenen Instrumenten wird je nach Situation und Bedarf das Set bestimmt, um die aktuell beste Lösung für die jeweiligen Kunden schnell zu etablieren.
- **3.4 Entwicklung – Fähigkeiten aufbauen und Potenziale stärken:** Partizipation benötigt schließlich auch das individuelle Können. Die Weiterentwicklung der Kompetenzen erfolgt aus der Praxis für die Praxis.

Letztlich zählen die Ergebnisse, die für ein Team, eine Abteilung und ein Unternehmen als Mehrwert entstehen. Die *Agilität*, das letzte Spielgebiet eines Digital Leaders, sorgt dafür, dass die Energie aller Beteiligten in der digitalen Transformation in gleiche Richtungen wirkt. In vier Kapiteln wird im Detail gezeigt, wie bekannte Kernthemen der Führungsarbeit in der Digital Leadership angegangen werden:

- **3.5 Ziele – Prozesse zur Vereinbarung, Bewertung und Anpassung verfolgen:** Im Rahmen der übergreifenden Unternehmensvision entwickeln sich einzelne Ziele laufend weiter, vor allem ausgelöst durch den Fortschritt der digitalen Transformation in der Umwelt.
- **3.6 Ergebnisse – Veränderungen ableiten und Aufträge justieren:** Resultate der Arbeit können auch bei Erreichung von Zielen zu Veränderungen führen, um in der digitalen Transformation mithalten zu können. Denn was heute gut ist, wird morgen Standard sein und übermorgen veraltet.
- **3.7 Entscheidung – Prinzipien statt nur Hierarchien folgen:** Die Macht der Daten und Fakten in der Digitalisierung wird nutzbar mit verbindlichen Prinzipien und Prozessen. Einzelne Personen werden weniger wichtig, um über das weitere Vorgehen zu entscheiden.
- **3.8 Verantwortung – Handeln mit Ende-zu-Ende-Orientierung:** Schließlich steht die gesamte Unternehmung im Fokus jeder Führungskraft, egal in welcher Funktion oder Rolle jemand Verantwortung trägt. Die Forderung ist nicht neu, für den Erfolg in der digitalen Transformation ist die Umsetzung jedoch elementar.

Vergessen Sie nicht, auch in diesem Part Ihren Spielplan als Digital Leader parat zu haben. Dann können Sie sofort einige Spielzüge probieren und Ihre Spielkombination optimieren. Gemeinsam können Sie mit Ihren Mitarbeitern erste Erfahrungen sammeln, wie Partizipation und Agilität neue Energien freisetzen, diese ausrichten und schneller zu besseren Ergebnissen führen.

Im Game erfolgreich sein

Digital Leader sind gute »Performer«, das bedeutet, sie können ihre Kompetenzen zur richtigen Zeit in eine Leistung übersetzen, die »Performance«. Das Gamebook unterstützt Sie darin, in der Umsetzung die jeweils passenden Spielzüge zu machen, um schneller bessere Ergebnisse zu erzielen. Entscheidend ist für Sie, ob ein Spielzug Ihrer Führung funktioniert oder nicht.

Ihre Fähigkeiten, die Sie in den Teilen zuvor kennengelernt haben, wären geduldig ohne die erfolgreiche Umsetzung in konkreten Führungssituationen. Um Ihre tägliche Arbeit dreht sich dieser **Part 4**. Als erster Schritt dienen einige Vorbereitungen, sich optimal auf die jeweiligen Spielsituationen einzustellen:

- **4.1 Readiness Check – Status und Anforderungen ermitteln.** Stellen Sie fest: So bereit bin ich als Digital Leader.
- **4.2 Set-up – Spielplan aufbauen.** Danach bauen Sie in diesem Kapitel Ihren eigenen Spielplan auf.
- **4.3 Freiraum – Als Digital Leader Zeit gewinnen.** Sie brauchen die Ressourcen für die eigene Entwicklung. Das zeigt dieses Kapitel.
- **4.4 Bimodalität – Schieberegler einsetzen.** Im vierten Kapitel erfahren Sie, wie die bimodale Führung im Alltag umgesetzt werden kann.
- **4.5 Dysfunktionalität – Wirkungslosigkeit beheben.** Den Umgang mit persönlichen Störungen in der Digital Leadership zeigt dieses Kapitel.

Unzählig sind die Anforderungen und Herausforderungen der digitalen Transformation, die Ihnen im Führungsalltag begegnen, ob geplant oder ungeplant. Daher zeigt Ihnen das Gamebook in diesem Part ab **Part 4.6** an typischen Beispielen, wie Sie gezielt Spielzüge auswählen – bis zum letzten Kapitel: So können Digital Leader bestehende Machtstrukturen für sich nutzen, die noch traditionell geprägt sind und gegen die Digital Leadership arbeiten.

In keiner Situation werden Sie alle Kompetenzen einsetzen müssen. Als Digital Leader performant zu sein, bedeutet zu wissen und zu justieren, wann welche Fähigkeiten besonders relevant sind. Sie werden entlang Ihrer Fähigkeiten und Ziele, der Situation im Unternehmen und der Digitalisierung in der Branche Ihr Vorgehen planen. Sie können sich dabei von Vorbildern inspirieren lassen.

Geeignete Vorbilder sind weniger die prominenten Unternehmensgründer von Internetunternehmen. Sie zeigen vor allem, wie extrem individuell jeder Weg als Digital Leader sein kann. Für Ihren Alltag inspirierender sind »normale Führungskräfte«. Die Ergebnisse erster Untersuchungen der Arbeit von Füh-

rungskräften auf dem »Spielfeld« zur digitalen Transformation zeigen zusammenfassend, welche Faktoren besonders relevant sind in der Praxis der Digital Leadership.

Erinnern Sie sich an die Regel zu Beginn des Gamebooks: Adaptieren Sie Ihre aktuellen und antizipieren Sie die künftigen Herausforderungen und Chancen, die sich Ihnen in der digitalen Transformation bieten. Daraus können Sie die wichtigsten Spielkombinationen für Ihre Digital Leadership ableiten und sofort direkt am akuten Problem starten.

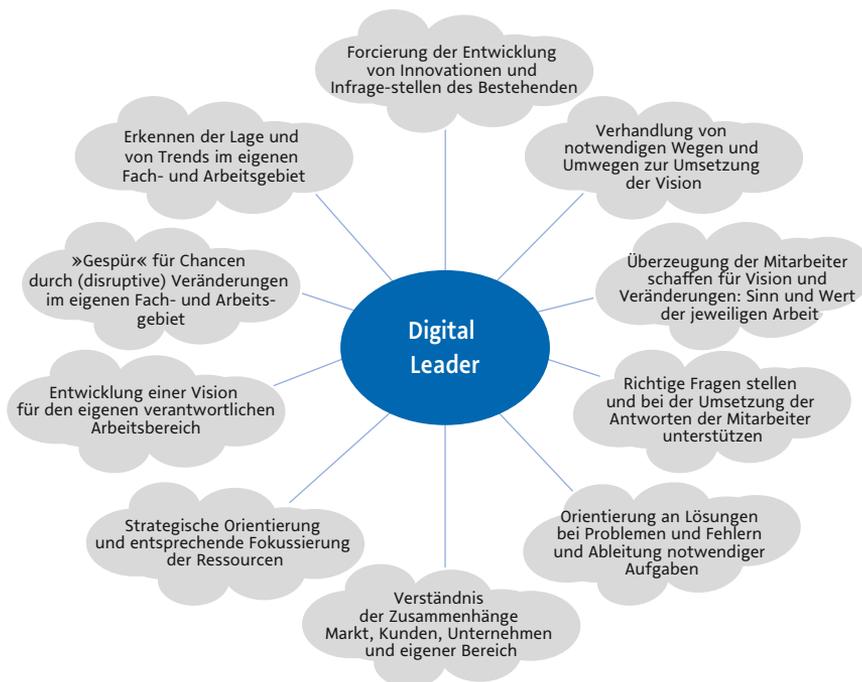


Abbildung 16: Erfolgsfaktoren für die Arbeit als Digital Leader, Zusammenfassung auf Basis zahlreicher Studien.

Diese Übersicht der Erfolgsfaktoren, die sich in der Praxis bewährt haben, sollten für Sie nach den ersten drei Parts im Gamebook nahezu »normal« erscheinen. Daher können diese Ihnen gut als weitere Inspiration dienen, Ihr Mindset und Skillset nunmehr mutig einzusetzen. Vor allem helfen die Faktoren, eine Brücke von der Herkunft zur Zukunft zu bauen. Denn einige Faktoren sind schon immer in der analogen Welt von Bedeutung: Wer konnte jemals Führungskraft sein ohne Ahnung vom eigenen Geschäft? Wer wollte nicht schon immer über den Horizont des Alltags hinausblicken? Zugespitzt gilt:

Digital Leader können gut einschätzen, welche Veränderungen durch die Digitalisierung höchstwahrscheinlich zu bewältigen sein werden.

Neu sind die Themen der digitalen Transformation, die das Geschäft und die Führung beeinflussen (**Part 1.2.** hat den Überblick gegeben). Jede Führungskraft sollte die eigenen digitalen Kompetenzen so weit ausbilden, dass sie in der Lage ist, mögliche Auswirkungen neuer Technologien und Anwendungen verstehen und einschätzen zu können. Digital Leader leiten mit diesem Wissen ab, was das eigene Team, der Bereich oder das Unternehmen anpacken sollte in der digitalen Transformation.

Nehmen Sie das Beispiel Blockchain, die Verkettung vieler Datensätze für sichere und transparente Transaktionen: Wie eine Blockchain technisch funktioniert, ist nur insofern relevant, um mögliche Aufwände und Hindernisse in der Umsetzung zu bewerten. Wichtiger ist die Wirkung, was die Blockchain für das eigene Geschäft bedeuten könnte. Entsprechend wird ein Digital Leader seine und die Aufmerksamkeit in seinem Team, Bereich oder Unternehmen steuern.

Die Frage drängt sich auf: Wie bereit sind Sie für den eigenen Wandel als Digital Leader? Steigen wir zusammen ein!